МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

кваліфікаційна робота
здобувач вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Мар'ян ЗАРИЦЬКИЙ

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ЗАРИЦЬКИЙ М. Управління виробничою діяльністю. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні аспекти організації та управління виробничою діяльністю. У другому розділі проведений аналіз дослідження стану та результативності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ».

Ключові слова: підприємство, виробництво, діяльність, управління, рентабельність, баланс.

ABSTRACT

ZARYTSKYY M. Production Management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical and methodological aspects of the organization and management of production activities. The second section analyzes the state and effectiveness of the production activities of LLC "VITA VOLT".

Keywords: enterprise, production, activity, management, profitability, balance sheet.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 7

1.1 Сутність, значення та еволюція виробничої діяльності 7

1.2 Управління виробничою діяльністю підприємства: сутність, завдання, принципи, функції, методи 12

1.3. Обґрунтування вибору індикаторів для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності 17

Висновки до першого розділу 21

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» 23

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» 23

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства 28

2.3. Розрахунок показників, які характеризують стан та ефективність виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» 36

2.4 Пропозиції щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» та оцінка їх результативності 41

Висновки до другого розділу 45

ВИСНОВКИ 47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 53

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасні умови господарювання, в яких функціонують українські підприємства, відзначаються зростанням конкуренції на глобальних ринках, стрімким розвитком процесів глобалізації та технологічними змінами, що ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання та формують нові, більш складні завдання щодо забезпечення їх ефективної роботи та високої якості продукції.

Визнаним є той факт, що економічний прогрес країни та добробут її громадян значною мірою залежить від обсягів і якості виробництва матеріальних благ і послуг, які забезпечують задоволення як особистих, так і виробничих потреб. За відсутності ефективного виробництва стабільне існування держави є неможливим.

Під впливом новітніх викликів зовнішнього середовища – зокрема інтенсивної автоматизації виробництва та швидкої цифровізації бізнес-процесів – значно зросла потреба в трансформації організаційних підходів до управління виробничою діяльністю підприємств.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених управлінню виробничими процесами, поява нових викликів і змін у середовищі господарювання потребує подальших досліджень та впровадження ефективних практичних рішень. У зв'язку з цим обрана тема магістерської кваліфікаційної роботи зберігає високу актуальність.

Метою дослідження є аналіз теоретичних і методичних засад організації ефективної виробничої діяльності підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності та ефективного управління нею.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади організації та управління виробничою діяльністю підприємства, визначити її значення та етапи еволюції;

- дослідити принципи, функції, методи управління виробництвом, а також уточнити його основні завдання;
- обґрунтувати вибір індикаторів оцінки стану та ефективності виробничої діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, що впливають на його виробничу діяльність;
- оцінити ефективність виробництва на основі ключових техніко-економічних показників;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю та оцінити їх очікуваний ефект.

Об’єктом дослідження виступає виробнича діяльність підприємства як економічна категорія.

Предмет дослідження – формування рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничої діяльності на прикладі ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ».

Перелік методів дослідження. У процесі роботи застосовувалися такі наукові методи: системний аналіз і синтез – для вивчення економічних процесів; абстрактно-логічний – для формулювання висновків; табличний і графічний – для візуалізації результатів; методи порівняння та узагальнення – для оцінки ефективності виробничої діяльності. Також використовувалися методи економічного аналізу, монографічного підходу та інші.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: національна безпека та оборона».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Обсяг роботи – 52 сторінки, включаючи 10 рисунків, 7 таблиць. Список використаних джерел містить 33 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність, значення та еволюція виробничої діяльності

У сучасній економічній науці поняття виробнича діяльність трактується по-різному. Наприклад, одне з визначень подає її як специфічну форму господарської діяльності підприємства, спрямовану на організацію та реалізацію у часі й просторі процесу створення економічних благ [6]. В іншому джерелі зазначено, що виробнича діяльність охоплює комплекс дій працівників із використанням засобів праці з метою перетворення ресурсів у готову продукцію. До неї належать виробництво, переробка сировини, будівництво, а також надання матеріальних послуг [29].

Узагальнюючи існуючі підходи, виробничу діяльність доцільно розглядати як свідомо організований процес створення матеріальних благ і послуг матеріального характеру, який забезпечує потреби як окремої особи, так і підприємства та суспільства загалом.

Цей вид діяльності є характерним для таких галузей, як промисловість, аграрний сектор, транспорт, зв’язок тощо. Він становить противагу невиробничій діяльності, що реалізується у сферах медицини, освіти, культури, торгівлі, туризму. Остання передбачає створення нематеріальних послуг і духовних цінностей, які також є важливими для життєдіяльності суспільства.

На основі аналізу численних наукових джерел [7, 10, 28,] можна простежити, як форми організації виробничого процесу поступово змінювалися відповідно до рівня науково-технічного прогресу. Розвиток виробничої діяльності умовно поділяється на кілька ключових етапів:

- становлення індустріального суспільства (кінець XVIII – XIX ст.);
- механізація праці та масове виробництво (початок XX ст.);

- автоматизація процесів (друга половина XX ст.);
- комп'ютеризація, діджиталізація та перехід до інформаційного суспільства (кінець XX – початок XXI ст.);
- гнучкі форми організації виробництва, дистанційна праця, інтеграція цифрових технологій (сучасний етап).

Ці трансформації суттєво вплинули на методи управління, структуру виробничих ресурсів і вимоги до працівників.

Таким чином, виробнича діяльність є не лише основою економіки, але й динамічним процесом, що постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу, ринкових умов та соціальних трансформацій.

Рис.1.1. Спонукальні мотиви виробничої діяльності та взаємозв'язок між ними

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.1 відображено взаємозв’язок ключових спонукальних чинників, які лежать в основі будь-якої виробничої діяльності (розробка автора).

Зробимо короткий огляд кожного з наведених мотивів. Першопричиною виробничої діяльності є потреби людини — базові елементи, без яких неможливе її існування. Відомий американський психолог А. Маслоу у своїй ієрархії потреб виокремив п’ять основних рівнів: фізіологічні, потреба у безпеці, соціальні, потреба в самоповазі та потреба у самореалізації [23]. Для задоволення значної частини цих потреб необхідні матеріальні блага — їжа, одяг, житло тощо. Оскільки в природі вони не існують у готовому вигляді, виникає об’єктивна необхідність їхнього створення — тобто здійснення виробничої діяльності.

Однак сама наявність потреб ще не є достатньою умовою для початку виробництва. Не менш важливим є економічний інтерес виробника — прагнення отримати вигоду в результаті своєї діяльності. Економічний інтерес виникає на основі економічної активності — прагнення людини досягати максимальної вигоди при здійсненні певних дій. Людина розпочинає виробництво лише тоді, коли бачить у цьому для себе доцільність і потенційну користь.

Цей зв’язок між потребами споживачів і інтересами виробників становить діалектичну єдність, що й визначає зміст та напрям виробничої діяльності. Саме ця єдність формулює мету виробництва — відповіді на запитання: що виробляти? як? скільки? і для кого?

Однією важливою особливістю виробничої діяльності є її вплив на інші сфери економіки. Як зазначається в працях [3], [33], задоволення одних потреб породжує нові, похідні. Це створює безперервний ланцюг виробництва, в якому результат однієї діяльності стає поштовхом до нової. Таким чином, виробнича діяльність не лише задовольняє наявні потреби, а й стимулює подальший розвиток економіки. Схематично це зображено на рисунку 1.2.

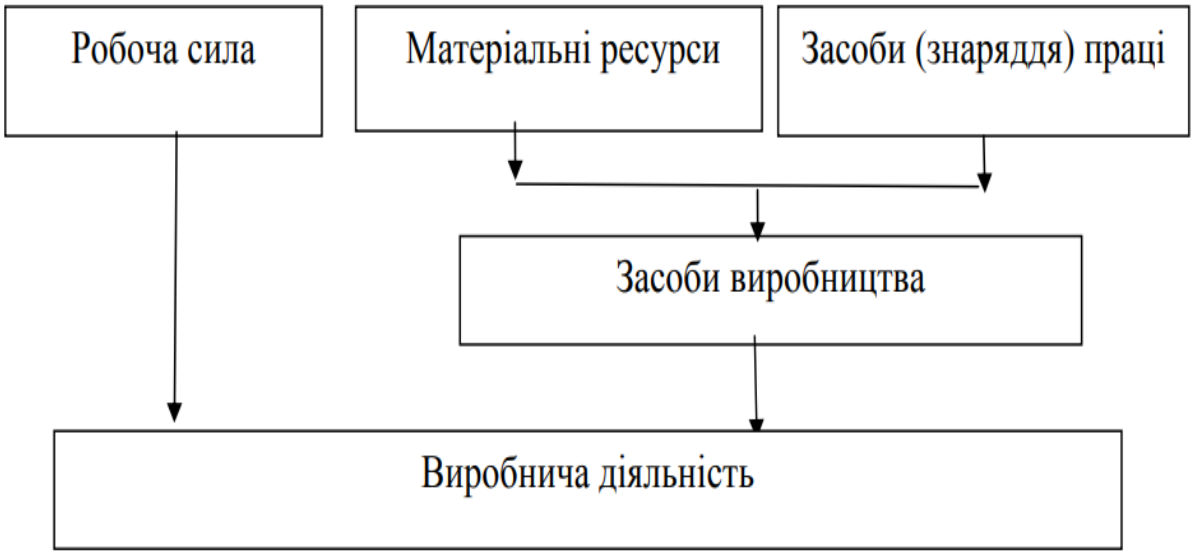

Рис. 1.2. Основні фактори, які визначають зміст виробничої діяльності [2]

Пояснимо суть інформації, поданої на рисунку 1.2. Виробничі можливості підприємства — зокрема, обсяги та номенклатура продукції — значною мірою залежать від наявності, структури, технічного стану та рівня забезпечення основними засобами. Аналогічно, важливим чинником є тип, якість, асортимент і доступність матеріальних ресурсів, які підприємство може використовувати у виробничому процесі.

Не менш істотним чинником, що визначає зміст виробничої діяльності, є рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, включаючи їхню чисельність, професійні навички та рівень кваліфікації.

Як зазначається у джерелі [4], важливу роль у формуванні виробничої діяльності відіграє управлінський персонал. Зокрема, йдеться про компетентність керівників, їхню здатність до стратегічного планування, організації та контролю за виконанням виробничих завдань, а також забезпечення всіх структур підприємства необхідними ресурсами.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що робоча сила, матеріальні ресурси та засоби праці разом формують виробничу базу підприємства, яка безпосередньо визначає характер і обсяг його виробничої

діяльності. Кожна група факторів відображає окрему грань складного й багатогранного процесу організації виробництва, тому всі підходи до їхнього аналізу є актуальними та доповнюють одне одного.

Усі чинники, що впливають на виробничу діяльність підприємства, можна умовно класифікувати на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники - це ті елементи, що формують зовнішнє середовище функціонування підприємства. Вони не контролюються безпосередньо керівництвом, проте істотно впливають на виробничу політику через створення загального економічного, соціального, правового та технологічного контексту. Вплив зовнішніх чинників, як правило, опосередкований — вони орієнтують підприємство, інформують про актуальні виклики та перспективи розвитку. До ключових зовнішніх чинників належать:

- попит на продукцію — його поточний стан і прогнозовані зміни на рівні країни, регіону чи галузі;
- наявність і надійність постачальників ресурсів — усіх видів сировини, матеріалів, комплектуючих тощо;
- рівень конкурентної боротьби в галузі або на ринку, де діє підприємство;
- темпи науково-технічного прогресу, які формують технічні та технологічні вимоги до виробництва;
- екологічна ситуація в країні чи регіоні, яка може обмежувати певні види виробництва;
- державна політика та нормативно-правове регулювання, зокрема економічні та соціальні рішення Уряду;
- непередбачувані обставини — кризові ситуації, природні катаклізми, політичні зміни тощо.

Внутрішні чинники - це чинники, які діють безпосередньо всередині підприємства й перебувають під контролем його керівництва. Саме ці чинники визначають реальні можливості підприємства здійснювати виробничу

діяльність у конкретний період часу. Серед основних внутрішніх чинників варто виділити:

- кваліфікаційний рівень персоналу, його здатність виконувати відповідні виробничі функції;
- технічний стан виробничого обладнання та загальний рівень технологічної оснащеності;
- ступінь механізації та автоматизації основних технологічних процесів;
- інтелектуальний та науковий потенціал кадрів, їх здатність ініціювати та реалізовувати інновації;
- якість та ефективність технічного обслуговування виробничої інфраструктури;
- фінансові ресурси підприємства, включаючи можливості залучення інвестицій або кредитування;
- рівень професійності управлінського персоналу, особливо керівників вищої ланки, та обґрунтованість управлінських рішень;
- якість матеріалів і сировини, що використовуються у виробничому процесі.

Наш висновок полягає в тому, що результативність виробничої діяльності певною мірою відображає загальну ефективність функціонування підприємства. Відтак аналіз ефективності виробничих процесів виступає проміжною, але важливою складовою в загальній оцінці діяльності підприємства.

1.2 Управління виробничою діяльністю підприємства: сутність, завдання, принципи, функції, методи

Як уже зазначалося в підрозділі 1.1, одним із ключових внутрішніх чинників, що безпосередньо впливають на зміст і результативність виробничої

діяльності підприємства, є рівень професійної підготовки управлінського персоналу (особливо вищої управлінської ланки) та обґрунтованість прийнятих ними управлінських рішень. Саме тому ефективне управління виробничою діяльністю виступає невід'ємною та однією з найважливіших функцій у системі роботи будь-якого підприємства виробничого типу.

На сьогодні в економічній науковій літературі представлено чимало визначень поняття «управління виробничою діяльністю», а також близького за змістом терміна «управління виробництвом». У результаті вивчення та аналізу широкого кола джерел ([3], [8] та ін.), ми зібрали і систематизували основні підходи до трактування цих понять.

Узагальнені визначення термінів представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до розуміння понять «управління виробничою діяльністю» та «управління виробництвом»

№	Автори, джерела	Суть визначення понять
1	2	3
2	[33]	Управління охоплює процес закупівлі матеріалів, їх обробки у готову продукцію та доставки споживачеві
3	Гелловей Л. (цит. за [10])	Це усвідомлена діяльність, що пов'язана з перетворенням матеріалів і інформації.
4	[20]	Управління виробництвом включає керування процесами перетворення сировини на готові товари чи послуги
5	[11]	Це управління процесом створення товарів або послуг.
6	[21]	Управління охоплює всі етапи: від забезпечення ресурсами до перетворення їх у продукцію або послуги.
7	В.О. Василенко [3]	Управління виробництвом є синонімом управління діяльністю організації у виробничій сфері.
8	Л.І. Федулова [30]	Це система реалізації рішень щодо організації, планування, забезпечення та контролю функціонування виробничих систем
9	Г.І. Капінос [10]	Управління — це цілеспрямовані дії з розвитку та оптимізації виробничих систем підприємства.
10	О.М. Овдіюк та ін. [17]	Це окрема гілка функціонального менеджменту підприємства.
11	Л.О. Лопатенко [12]	Це наукова дисципліна і практична діяльність, що охоплює концепції, методи, технології керування операційною системою підприємства
12	І.Б. Гевко [7]	Це діяльність з трансформації ресурсів підприємства у кінцеві товари або послуги.
13	Р. Чейс, Н. Аквілано (цит. за [7])	Це управління усіма ресурсами, необхідними для процесу виробництва та надання послуг

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
14	С. Лі, М. Шнайдер'янс (цит. за [7])	Це наука, що досліджує методи й технології управління операційними системами.
15	Бєлінський П.І. [1]	Управління виробництвом — це сукупність підходів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності та прибутковості виробництва.

Проводячи аналіз різних точок зору авторів, представлених у таблиці 1.1, можна зробити висновок, що всі наведені визначення мають своє право на існування. Однак, важливо чітко розрізняти два основні поняття: «управління виробництвом» і «управління виробничою діяльністю». З одного боку, ці поняття мають спільні риси, оскільки обидва стосуються управлінської діяльності, у процесі якої приймаються рішення щодо створення продукції шляхом перетворення вхідних ресурсів різних видів («входи») у готові товари або послуги («виходи»).

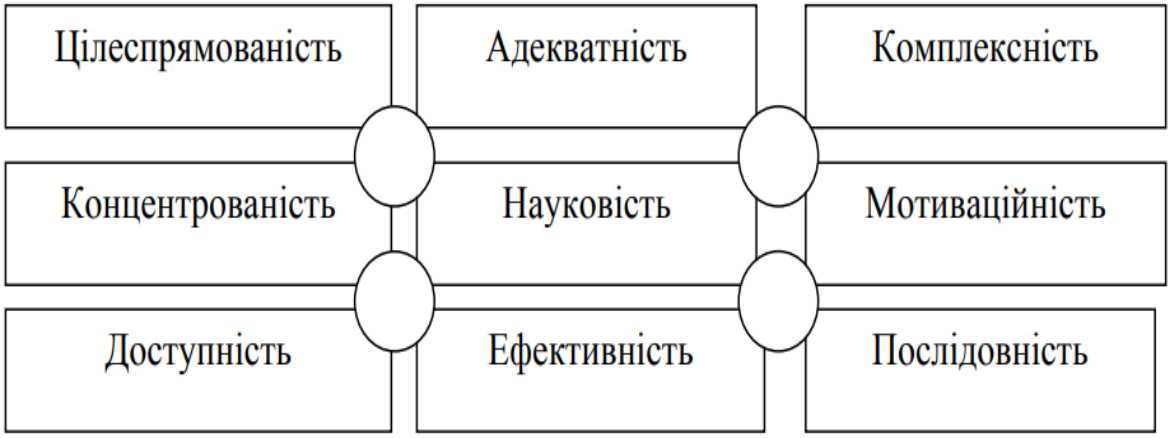

Рис.1.3.Принципи управління виробничою діяльністю [12]

Далі розглянемо ключові питання, пов'язані з принципами, функціями та методами управління виробничою діяльністю підприємства. У різних економічних джерелах наводиться різна кількість принципів виробничого менеджменту, які також включають принципи управління виробничою діяльністю. Так, у роботі [12] згадується 9 принципів виробничого менеджменту, у [11] та [27] – 6 принципів, а в [33] – лише два основних

принципи: ефективність та раціональність. На нашу думку, доцільно виокремити 9 основних принципів управління виробничою діяльністю підприємства, що представлені на рис. 1.3.

Після проведеного аналізу зазначених вище та інших літературних джерел [28], [77], [31], [34], ми пропонуємо виділити 8 основних функцій управління виробничою діяльністю, які, на нашу думку, найбільш точно відображають сучасні умови роботи виробничих підприємств (рис. 1.4).

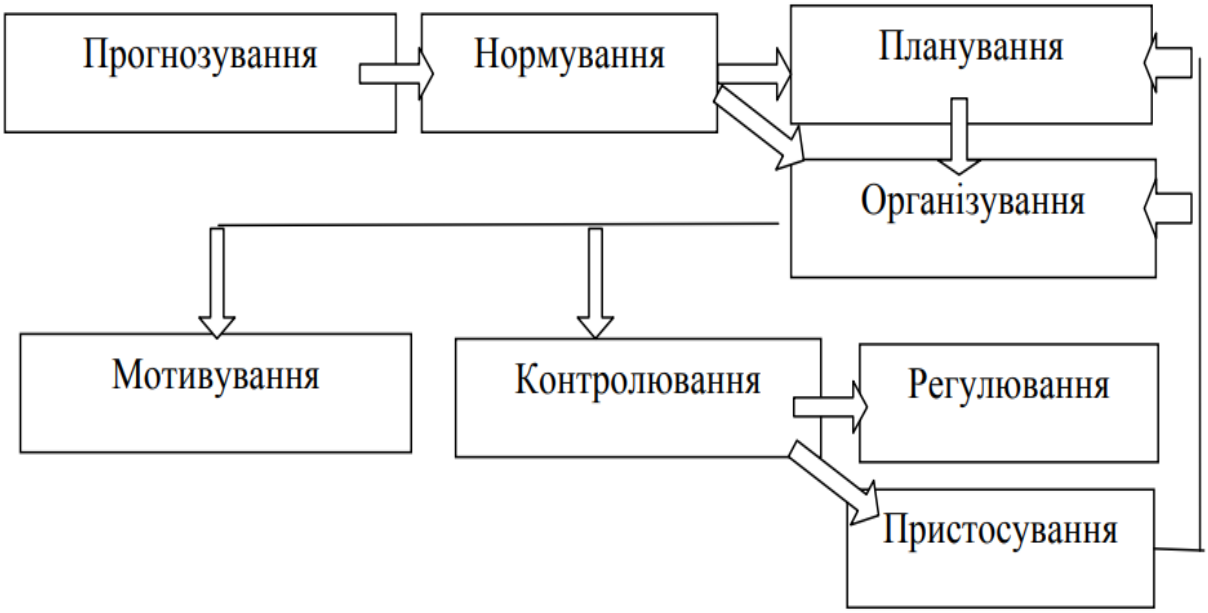

Рис.1.4. Основні функції виробничої діяльності та взаємозв'язки між ними [28], [7], [31], [34]

Наступним етапом є аналіз методів управління виробничою діяльністю підприємства. Методами є система правил і процедур, які застосовуються для впливу на працівників та трудові колективи з метою досягнення поставлених виробничих та інших завдань, а також реалізації управлінських рішень. Результати нашого дослідження методів управління виробничою діяльністю підприємства представлені на рис. 1.5.

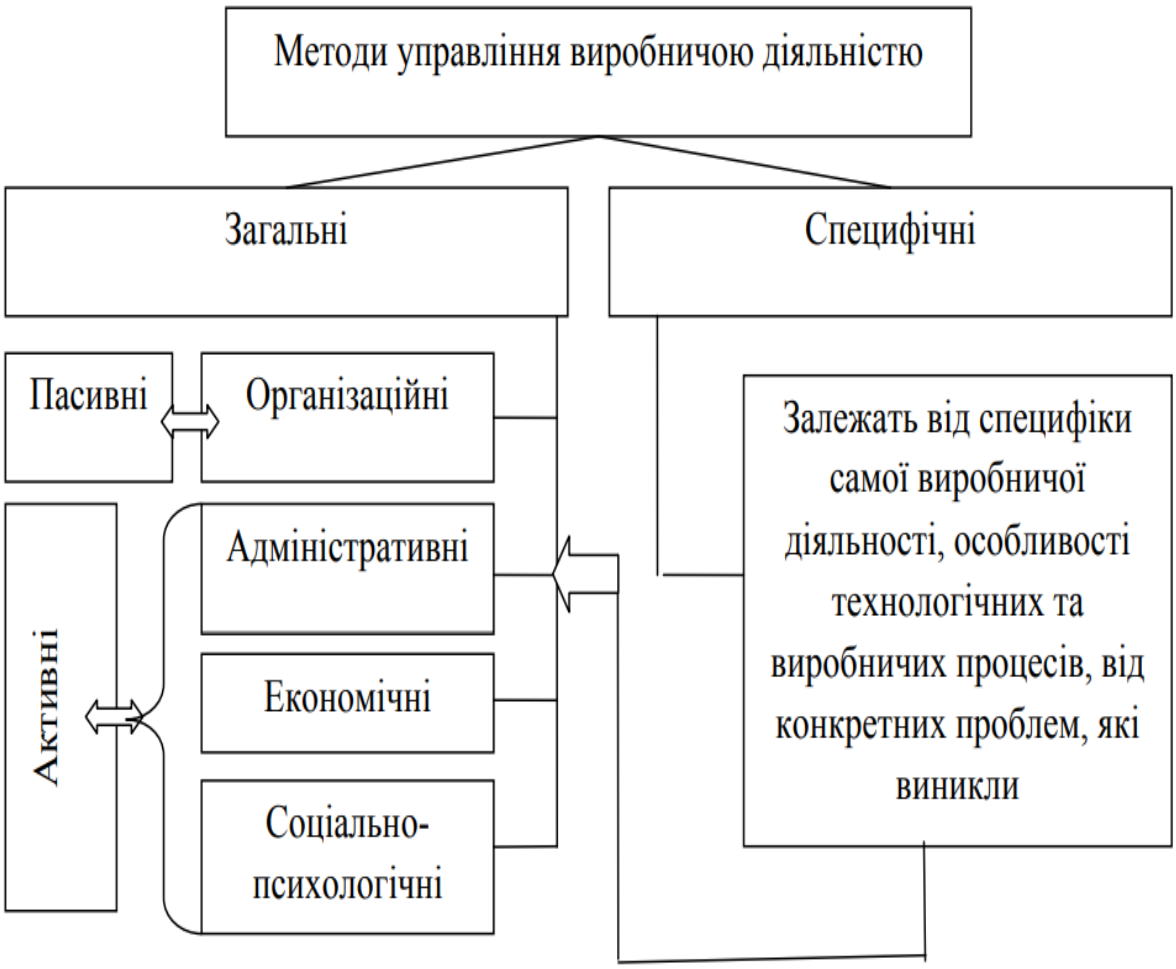

Рис.1.5. Класифікація методів управління виробничою діяльністю підприємства [14]

Згідно з більшістю публікацій (див. [14]), до загальних методів управління виробничою діяльністю відносяться організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Однак, як зазначено в [10], у процесі управління виробничою діяльністю підприємства можуть застосовуватись і специфічні методи, які враховують особливості виробничого процесу, технічні проблеми, що виникають на підприємстві, та інші чинники. Важливо, щоб ці специфічні методи органічно поєднувались з загальними методами управління.

1.3. Обґрунтування вибору індикаторів для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності

Провівши аналіз ряду робіт сучасних науковців ([16], [9], [22] та інші), можна зробити висновок, що наразі не існує єдиної загальноприйнятої методики для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності підприємства. На основі вивчених наукових джерел (див. [2], [4], [5], [6], [9], [16], [22], [29] та інші) ми розробили систему показників для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності, яка зображена на рис. 1.6.

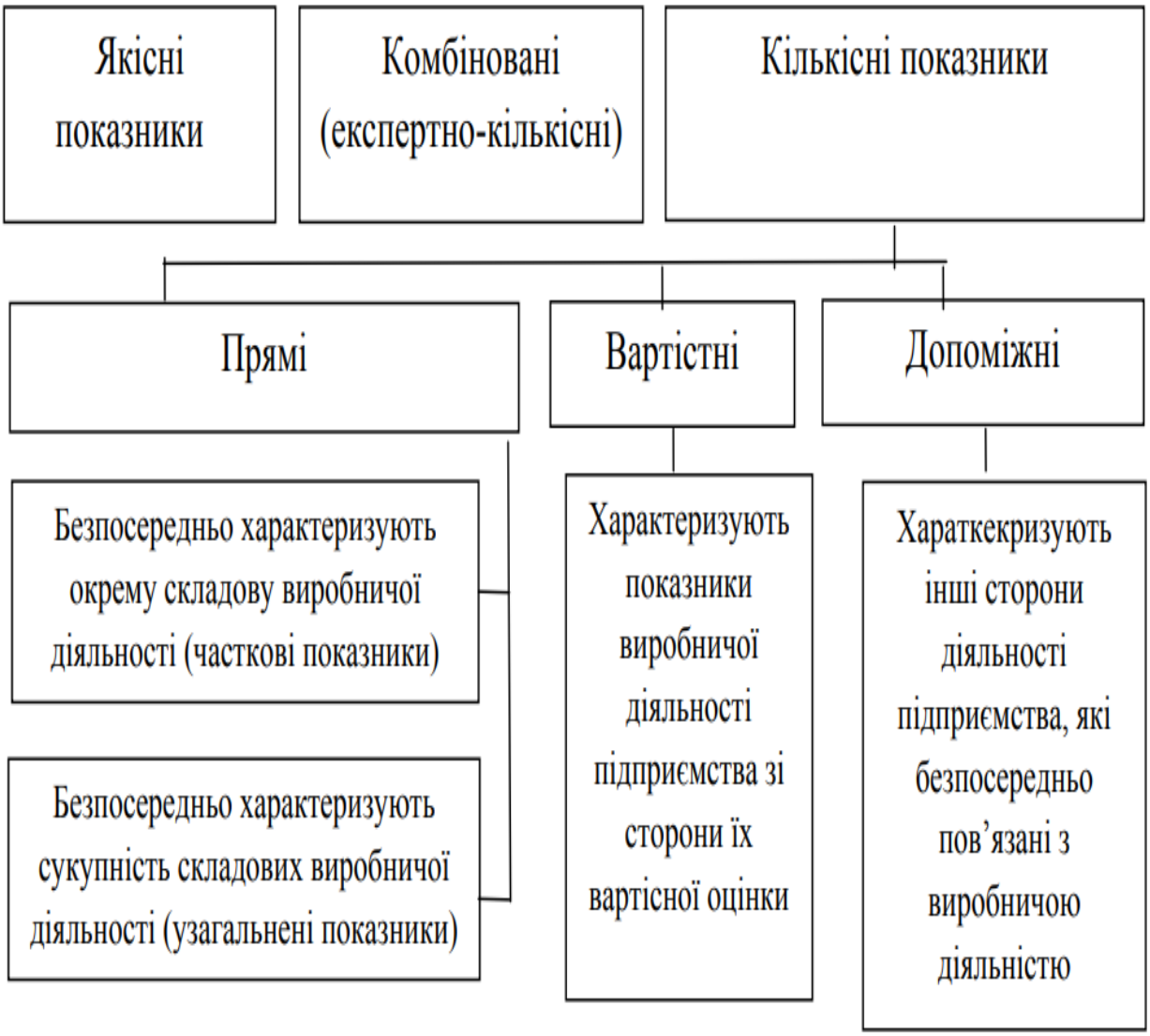

Рис.1.6. Показники оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності [2], [4], [5], [6], [9], [16], [22], [29]

Надамо розгорнуту характеристику основних груп показників оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства.

Якісні показники – це загальновживані характеристики, що відображають суб'єктивне уявлення про певні аспекти виробничої діяльності. Наприклад: «підприємство має високий рівень автоматизації», «виробляє конкурентоспроможну продукцію», «активно виходить на зовнішні ринки», «є інноваційним лідером». Такі вислови широко зрозумілі й не потребують складного розрахунку.

Комбіновані (експертно-кількісні) показники базуються на професійних оцінках фахівців, які кількісно оцінюють різні сторони діяльності підприємства згідно з визначеною шкалою (у балах, рейтингах, коефіцієнтах тощо). Після цього оцінки обговорюються колегіально, що дозволяє прийняти узгоджене експертне рішення щодо ефективності виробничої діяльності.

Кількісні показники – це конкретні числові значення, які безпосередньо відображають результати функціонування виробництва. Вони можуть бути частковими (відображають окремі аспекти діяльності) або узагальненими (характеризують сукупність виробничих складових), прямими, допоміжними чи вартісними. Такі показники можуть подаватися в абсолютних або відносних величинах і часто використовуються для порівняння у динаміці або між підприємствами.

Щоб кількісні показники коректно відображали реальний стан та ефективність виробничої діяльності підприємства та її окремих складових, необхідно дотримуватись двох ключових умов:

На підприємстві має бути організована така система обліку, яка дозволяє отримувати повну та актуальну інформацію про всі технічні, технологічні та супутні процеси, що відбуваються в межах виробничої діяльності [9].

Під час вибору показників для оцінювання слід дотримуватись ряду критеріїв [15], зокрема: достовірність і доступність інформації, можливість її аналізу та проведення розрахунків, а також зрозумілість і практична цінність отриманих результатів.

Розглянемо думки деяких науковців щодо цього питання. Так, у джерелі [16] підкреслюється, що рівень та ефективність виробничої діяльності визначається низкою якісних чинників. Серед них варто виділити: раціонально сформовану організаційну структуру підприємства (включаючи основні, допоміжні, обслуговуючі й побічні підрозділи), особливості технологічних процесів (заготівля, обробка, складання тощо), галузеву специфіку підприємства, а також масштаби його виробництва. Відтак, комплексна якісна оцінка виробничої діяльності передбачає врахування всіх зазначених аспектів.

Схожу позицію висловлено в [9], де підкреслюється важливість включення до оцінки стану та ефективності виробничої діяльності підприємства таких якісних характеристик, як сучасність використовуваних технологій і рівень ефективності контролю якості продукції. Подібного висновку дійшли й Б.А. Бородинський і В.В. Білозерцева [2], які вважають доцільним використовувати переважно якісні показники, зокрема: укомплектованість підприємства трудовими ресурсами; рівень забезпечення сучасним обладнанням; наявність автоматизованих засобів виробництва; інтенсивність використання техніки; забезпеченість необхідними матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, енергією, запчастинами тощо).

У джерелі [22] наголошується, що до якісних показників ефективності виробничої діяльності слід віднести спеціалізацію, кооперування та комбінування виробництва. Для оцінки рівня спеціалізації рекомендується враховувати частку основної продукції у загальному обсязі, кількість спеціалізованого обладнання, спектр оброблюваних деталей та кількість операцій на одиницю устаткування. Показниками кооперування виступають: частка отриманих кооперованих комплектуючих у загальному випуску, кількість підприємств-партнерів і обсяги деталей, що поставляються назовні. Рівень комбінування оцінюється через частку сировини й напівфабрикатів, що

переробляються у кінцеву продукцію на самому підприємстві, а також частку побічної продукції в загальному обсязі.

Класифікація основних елементів виробничої діяльності підприємства представлена на рисунку 1.7. Хоча ця класифікація не претендує на вичерпність, на нашу думку, вона є достатньо зручною та практичною для застосування.

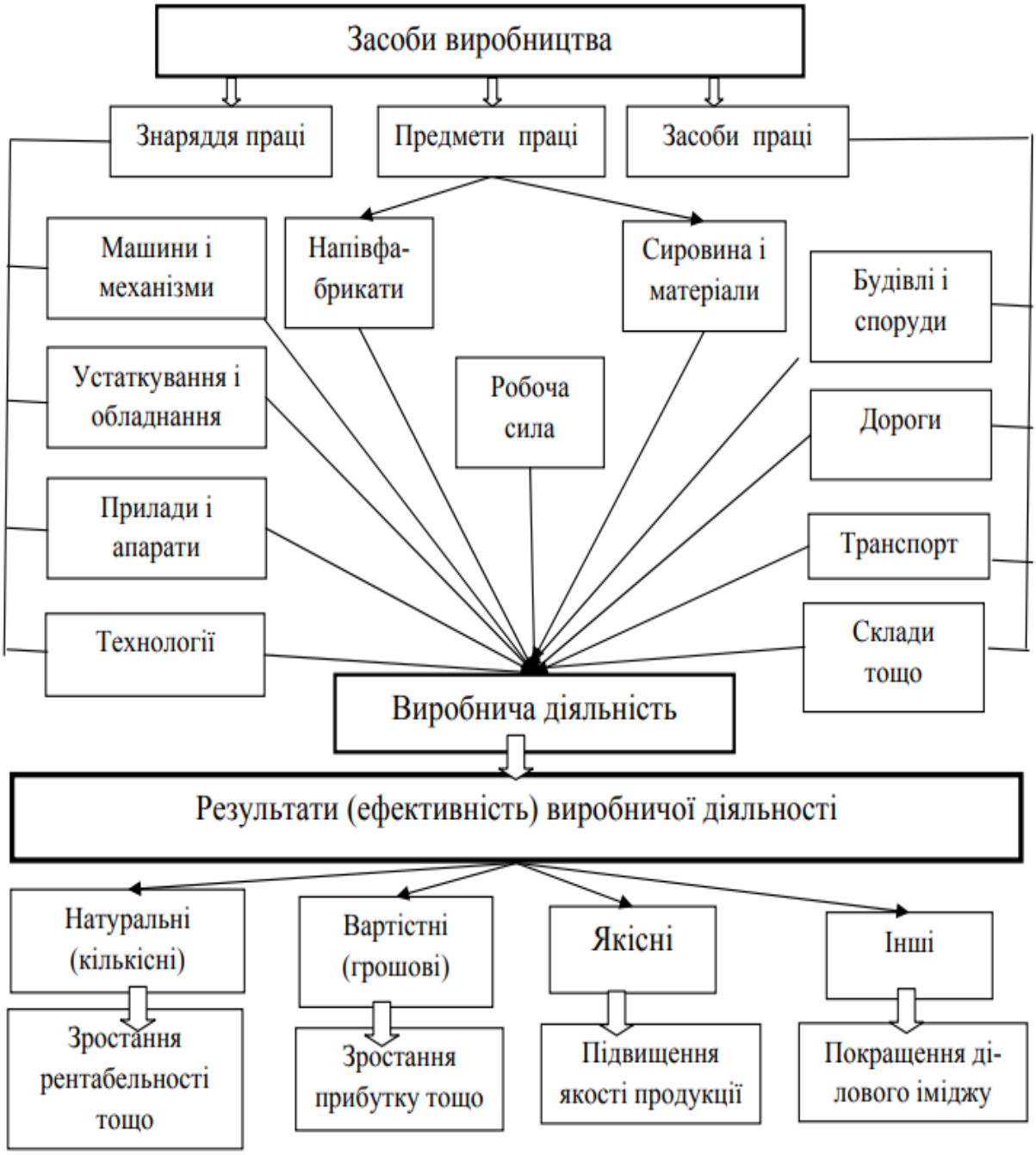

Рис. 1.7 Основні складові (елементи) виробничої діяльності підприємства, що впливають на її стан та ефективність (власна розробка)

На основі аналізу даних, поданих на рисунку, можна стверджувати, що підвищення ефективності використання кожного з перелічених елементів сприяє загальному зростанню ефективності виробничої діяльності підприємства.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження основ організації та управління виробничою діяльністю підприємства.

Узагальнення підходів до трактування сутності виробничої діяльності дозволило встановити, що вона є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки охоплює сукупність процесів, пов’язаних із перетворенням ресурсів у готову продукцію або послуги. Еволюція виробничої діяльності свідчить про її постійний розвиток під впливом науково-технічного прогресу, цифровізації, автоматизації та зміни управлінських парадигм.

Уточнено зміст поняття «управління виробничою діяльністю», яке варто розглядати як систему цілеспрямованих дій з планування, організації, мотивації, координації та контролю процесів виробництва. Визначено ключові завдання управління виробничою діяльністю, охарактеризовано його принципи (зокрема раціональності, ефективності, адаптивності тощо), основні функції (планування, організація, контроль, регулювання тощо) та методи – загальні (організаційні, економічні, адміністративні, соціально-психологічні) і специфічні (враховують галузеву та технічну специфіку виробництва).

Окрему увагу приділено обґрунтуванню системи показників для оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності. Визначено доцільність використання трьох груп індикаторів – якісних, комбінованих (експертно-кількісних) та кількісних. Зазначено, що ефективність такого

оцінювання залежить від достовірності інформації, організації відповідного обліку та вибору релевантних критеріїв. Також систематизовано фактори, які впливають на результати виробничої діяльності, та виділено основні складові виробничого процесу, що є основою для подальшого практичного аналізу в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ" займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, забезпечуючи гнучкість і широкий спектр товарів для своїх клієнтів. Завдяки професійному підходу керівництва та чіткій організації роботи, компанія створює умови для стабільного розвитку на ринку. А також додаткові види діяльності це

27.20 – Виробництво батарей та акумуляторів;

30.30 – Виробництво авіаційної та космічної техніки, а також обладнання до неї;

33.16 – Ремонт і технічне обслуговування авіаційної та космічної техніки.

«Віта-Вольт» – компанія, заснована у 2024 році, що спеціалізується на діагностиці, проєктуванні та вдосконаленні легких і надлегких літальних апаратів. У 2025 році підприємство планує вийти на ринок із власною розробкою – безпілотним літальним апаратом (БПЛА).

Безпілотні літальні апарати (БПЛА, дрони) – це авіаційні засоби, які керуються дистанційно та не мають екіпажу на борту. Основним напрямком застосування розробки є використання в надзвичайних ситуаціях.

Компанія є приватною і зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство «ВІТА-ВОЛЬТ» має ступеневу організаційну структуру без проміжних господарських підрозділів. Взаємодія між підрозділами здійснюється безпосередньо через керівників департаментів. Основним недоліком такої структури, зображеної на рис. 2.1, є слабка комунікація між департаментами.

Однією з головних проблем компанії є нестача кваліфікованих працівників, що працюють на повний робочий день. Це ускладнює перехід від тестових випробувань до серійного виробництва. Всього в компанії працює 17 співробітників, більшість із яких мають постійну зайнятість.

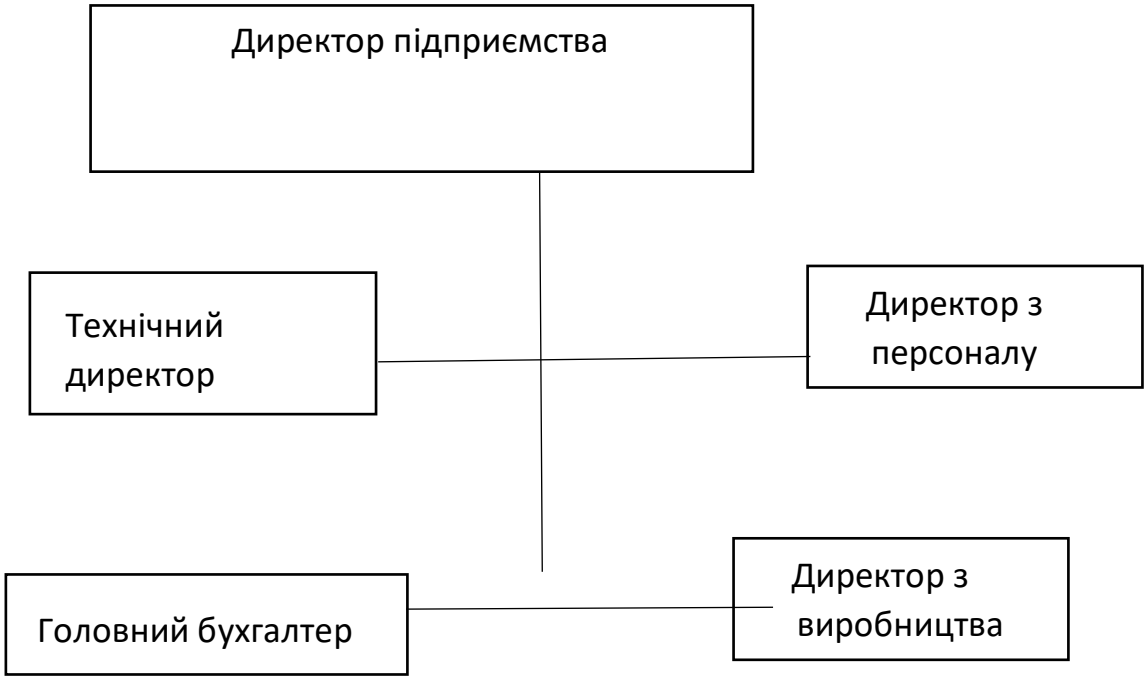

Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Варто зазначити, що в організаційній структурі управління відсутні посади юрисконсульта та бухгалтера, що не відповідає вимогам ринкового контролю. Такий підхід обмежує спеціалізацію управлінських процесів, не сприяє ефективному розподілу повноважень і відповідальності.

Ці фактори негативно впливають на ефективність співпраці між підрозділами, стабільність розвитку підприємства та конкурентоспроможність його продукції на внутрішньому ринку. Відсутність чітко налагодженої взаємодії між функціональними та лінійними підрозділами також гальмує подальше зростання та оптимізацію управлінських процесів.

Стиль управління в компанії можна охарактеризувати як демократичний. Працівники мають можливість безпосередньо звертатися до

керівництва або генерального директора у разі виникнення питань. Це сприяє швидкому усуненню несправностей і своєчасному реагуванню на помилки.

Результати аналізу організаційно-правової структури підприємства наведено в табл. 2.1. Загалом її можна вважати сприятливою для виходу на новий ринок. Одним із ключових аспектів є висока внутрішня мотивація персоналу, що позитивно впливає на робочі процеси.

Таблиця 2.1

Узагальнені результати аналізу організаційно-правової структури підприємства

№ п/п	Внутрішні фактори	Організаційно-правові
1	Форма власності	приватна
2	Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю
3	Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократичний
4	Розмір	17 працівників
5	Персонал	Найманні працівники на постійній основі
6	Мотивація	Багатофакторна

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Досліджуваний товар є інноваційним, а ринок – таким, що перебуває у процесі формування. Тому підприємство можна класифікувати як «експлерент» – компанію, що впроваджує радикальні нововведення.

На відміну від організацій, які вже займають стабільні ринкові позиції та орієнтуються на аналітичний підхід, підприємство з новаторським продуктом використовує багатофакторну оптимістичну мотивацію. Це забезпечує гнучкість маркетингової діяльності та виступає конкурентною перевагою.

Для забезпечення безперебійного виробництва та підтримки високотехнологічного продукту компанія повинна мати міцну ресурсну базу. Ефективне управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інтелектуальними ресурсами стане ключовим фактором успішної діяльності

«ВІТА-ВОЛЬТ» на ринку.

На даний момент компанія не має власних виробничих потужностей, що є її слабкою стороною, оскільки високотехнологічний ринок вимагає спеціальних умов для адаптації продукції. З 2024 року основний напрям діяльності підприємства – надання послуг із діагностики та вдосконалення льотних характеристик гелікоптерів. Ця сфера є технічно суміжною з виробництвом безпілотних літальних апаратів, адже компанія працює з аналогічними технологіями.

Комплектуючі для конструкторського центру надходитимуть із різних країн, переважно з Китаю, тоді як складові для моторів постачатимуть із Німеччини. В Україні планується виробництво лопастей.

Значна частина компонентів буде імпортуватися, що робить компанію залежною від постачальників та умов зовнішніх ринків. Водночас, відсутність довгострокових контрактів дає підприємству гнучкість у виборі партнерів, дозволяючи адаптуватися до змін у глобальному постачанні.

Організаційна структура ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ" має свої сильні сторони, які сприяють ефективному управлінню та розвитку підприємства, проте існують також певні обмеження, що можуть впливати на гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Переваги:

Чіткий розподіл відповідальності

- генеральний директор здійснює загальне керівництво, ухвалює стратегічні рішення та контролює виконання поставлених цілей;
- головний бухгалтер відповідає за фінансову дисципліну, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності;
- технічний директор керує технічними процесами, впроваджує нові технології та забезпечує якість продукції;
- директор з персоналу займається управлінням кадрами, підбором фахівців та організацією системи мотивації.
- директор з виробництва координує виробничі процеси та

оптимізує використання ресурсів.

Функціональність і спеціалізація

- завдяки чіткому розподілу завдань кожен керівник зосереджується на своїй сфері відповідальності, що покращує ефективність управління;
- висока спеціалізація підрозділів дозволяє забезпечити якість продукції та послуг на відповідному рівні.

Контроль і координація

- лінійно-функціональна структура сприяє швидкому прийняттю рішень на рівні виконавчих підрозділів;
- забезпечується ефективний контроль за виконанням поставлених завдань, що сприяє стабільності роботи компанії.

Недоліки:

Ієрархічність

- велика кількість управлінських рівнів може уповільнювати процес ухвалення рішень, що особливо критично в умовах необхідності швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Можливість конфліктів між підрозділами

- через функціональний поділ можуть виникати розбіжності між керівниками різних напрямків, наприклад, між виробничим та технічним департаментами, що може призвести до неузгодженості дій.

Обмежена гнучкість

- висока структурованість ускладнює адаптацію компанії до змін у ринкових умовах або технологічних інновацій;
- може виникати необхідність у реорганізації структури для підвищення ефективності управління в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринку.

Отже, організаційна структура ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ" забезпечує ефективний розподіл функцій між керівниками, контроль за процесами та спеціалізацію підрозділів. Проте, для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності компанії може знадобитися оптимізація процесу

ухвалення рішень і покращення координації між підрозділами.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Компанія володіє кваліфікованим персоналом, який має необхідні знання та навички для реалізації потенціалу матеріально-технічної бази.

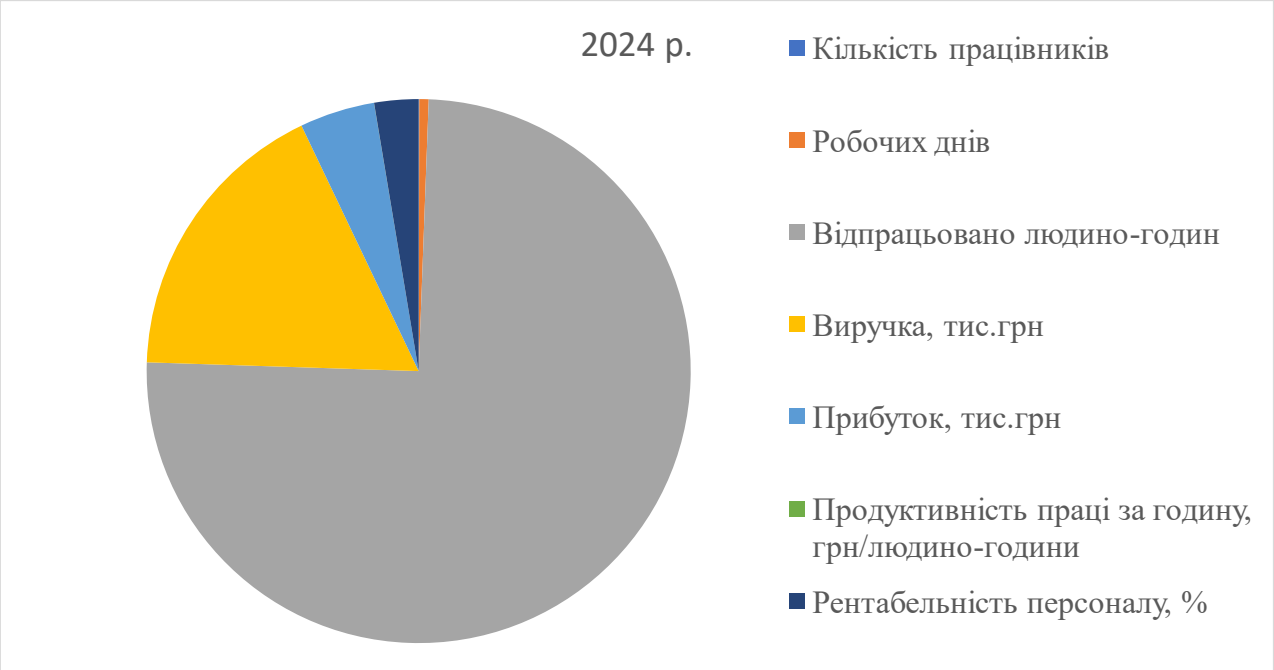

Рис.2.2. Економічна ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

З рис.2.2 можемо зробити висновки: компанія працює ефективно, маючи високий рівень прибутковості. Незважаючи на невелику кількість працівників, фінансові результати свідчать про ефективну модель ведення бізнесу. Низька продуктивність праці за годину може вказувати на неоптимальне використання робочого часу або неповну реалізацію потенціалу персоналу. Відсутність власного виробництва та залежність від зовнішніх постачальників можуть впливати на подальше масштабування. Загалом, фінансовий стан

компанії виглядає стабільним, але для виходу на новий ринок потрібно залучення додаткових інвестицій і підвищення продуктивності.

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- кваліфіковані працівники; - високий рівень автономності товару; - різносторонність використання товару	- мінімальний розмір статутного капіталу; - недостатня увага науково-дослідній і інноваційній діяльності
Можливості	**Загрози**
- динамічне зростання внутрішнього ринку завдяки підвищеному попиту з боку оборонно-промислового комплексу; - висока рентабельність продукції на міжнародних ринках; - розширення ринків у країнах, що розвиваються; - можливість вертикальної інтеграції в загальну структуру галузі; - недооцінена національна валюта, що підвищує конкурентоспроможність експорту; - глобальна політична нестабільність, яка стимулює попит на продукцію.	- надзвичайно високий рівень конкуренції; - прискорені темпи інфляції; - технологічні досягнення інших країн, що можуть знижувати конкурентоспроможність вітчизняних товарів; - втрата ринків через агресивні дії РФ; - недостатня розвиненість фондового ринку; - нестабільне фінансування державних програм; - відтік кваліфікованих спеціалістів; - високі бар'єри для виходу на світові ринки; - зростання вартості послуг і ресурсів, контрольованих природними монополіями. - надмірна бюрократизація системи управління галуззю.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Аналіз таблиці 2.2 свідчить про те, що компанія має значний потенціал для розвитку, однак стикається з низкою викликів, які можуть вплинути на її конкурентоспроможність.

Компанія має кваліфікований персонал, що є ключовим чинником успіху в технологічно складній галузі. Високий рівень автономності товару та його багатофункціональність надають значні конкурентні переваги, зокрема можливість адаптації під різні ринкові потреби.

Однак, слабкою стороною є мінімальний розмір статутного капіталу, що обмежує можливості фінансування масштабних проєктів. Крім того, недостатня увага до науково-дослідної діяльності може негативно вплинути на інноваційний розвиток компанії та її здатність конкурувати з іноземними виробниками.

Зростаючий внутрішній ринок, високий попит з боку оборонного сектору та перспективи експорту створюють сприятливі умови для розвитку компанії. Недооцінена національна валюта сприяє конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках, а можливість вертикальної інтеграції може забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Разом із цим, компанія стикається з численними загрозами, серед яких високий рівень конкуренції, швидка інфляція, нестабільне фінансування державних програм і відтік кваліфікованих спеціалістів. Технологічні прориви в інших країнах можуть призвести до втрати частки ринку, а бюрократизація та нестабільна економічна ситуація створюють додаткові перешкоди для розвитку.

Отже, компанія має всі шанси для успішного розвитку за умови подолання фінансових та організаційних бар'єрів. Необхідно посилити інвестиції в науково-дослідні розробки, залучати додаткове фінансування та розширювати співпрацю з державними та міжнародними партнерами. Використання можливостей ринку та ефективне управління ризиками дозволить компанії не лише закріпитися на внутрішньому ринку, а й вийти на міжнародний рівень.

Існує кілька підходів до аналізу впливу макросередовища на бізнес-суб'єкти.

PEST-аналіз є одним із найбільш ефективних інструментів для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компаній. Його зазвичай застосовують для дослідження країн, що розвиваються, де ключову роль відіграють політичні та економічні чинники.

Зважаючи на специфіку малого та середнього бізнесу в Україні,

використання PEST-аналізу є доцільним для оцінки макросередовища. Проведемо даний аналіз, щоб визначити основні тенденції та виклики, з якими стикається цей сектор економіки в останні роки.

Політико-правові фактори:

1. В Україні відсутня чітка правова база для регулювання комерційного використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА) [24]. Наразі державне законодавство щодо реєстрації, перевезень, використання та експлуатації безпілотних систем не має чітких норм і визначень, що створює правову невизначеність для підприємств, що працюють в цій сфері.

2. Продовження військового конфлікту в Україні з 2014 року створює додаткові можливості для компаній, що займаються розробкою техніки для використання в умовах бойових дій. Швидкість транспортування поранених є критичним фактором у збереженні життів, і безпілотні літальні апарати можуть значно покращити ефективність надання медичної допомоги, що дає компанії можливість запровадити свою техніку як альтернативу традиційному автотранспорту в умовах війни.

Економічні фактори:

1. Збільшення фінансування Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) є можливістю для компанії «ВІТА-ВОЛЬТ». Зростання витрат на матеріально-технічну базу ДСНС дає підприємству шанс запропонувати свою продукцію державним органам. В умовах збільшених бюджетних надходжень, державні служби стають більш гнучкими і готовими до ризиків, що відкриває можливості для співпраці.

2. Низька інвестиційна привабливість України є загрозою для компанії, оскільки низький рівень іноземних інвестицій обмежує можливості залучення необхідних коштів для розвитку виробничих потужностей.

Демографічні фактори:

Відтік мізків є серйозною загрозою для компанії. Висока кваліфікація кадрів є критично важливою для технологічно орієнтованих підприємств, і політична та економічна ситуація в країні не сприяє збереженню талантів. На

ринку спостерігається дефіцит інженерів, розробників програмного забезпечення та конструкторів.

Науково-технічні фактори:

Відсутність технологій для подолання перешкод при польоті є як загрозою, так і можливістю для компанії. Прогнози щодо широкого застосування БПЛА в комерційному секторі ставляться під сумнів через відсутність адекватних технологій для реагування на нелінійні ситуації. Постійний розвиток технологій вимагає регулярних інвестицій у науково-дослідницьку діяльність. Без технологічного оновлення компанія може опинитися в ситуації низької конкурентоспроможності. Однак правильне інвестування в новітні технології може стати шляхом для вдосконалення товару та зниження витрат на виробництво, що дасть змогу вивести продукцію на новий рівень.

Таблиця 2.3

Вплив факторів макросередовища ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Фактор	Можливість	Загроза
1	2	3
Нечітке державне регулювання діяльності БПЛА		Обмеження інвестиційних потоків, уповільнення розвитку ринку
Посилення вимог до реєстрації БПЛА		Зниження конкурентоспроможності продукції
Низька інвестиційна привабливість України		Обмеження обсягів вільного інвестування в ринок
Масовий відтік кадрів за кордон		Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у країні
Зростання фінансування ДСНС	Збільшення попиту завдяки підвищенню купівельної спроможності державних структур	
Масовий відтік кадрів за кордон		Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у країні
Швидка зміна технологій та оновлення продукції	Оптимізація витрат на дослідження та розробку	Ризик технологічного відставання

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

У процесі аналізу макросередовища були виявлені ключові можливості

та загрози. Наразі головними пріоритетами компанії є залучення зовнішніх інвестицій і підвищення конкурентоспроможності продукції. Саме тому дослідження було зосереджене на цих актуальних завданнях.

Економічна результативність інноваційного продукту компанії значною мірою залежить від умов ринку, на який планується вихід. Підприємства, що реалізують нові комбінації, згідно з теорією Й. Шумпетера, повинні враховувати всі можливі ризики, пов'язані з масштабуванням діяльності.

Споживачами техніки для надзвичайних ситуацій є як промислові підприємства, так і державні установи. При цьому сегмент B2G (співпраця з державними органами) відрізняється високим рівнем консерватизму, що значно ускладнює вихід на ринок із новим продуктом, особливо при довгостроковій співпраці.

В Україні спостерігається зростання вхідних бар'єрів на ринок техніки для надзвичайних ситуацій. Це зумовлено укладанням довгострокових контрактів між державою та виробниками, отриманням патентів на унікальні розробки та необхідністю персоналізованих дозволів для ведення комерційної діяльності. Дана ситуація створює загрози для компанії «ВІТА-ВОЛЬТ», оскільки її фінансова та інституційна стійкість поки що залишається на низькому рівні, що ускладнює конкуренцію в даному сегменті.

Таблиця 2.4

Фактори мезосередовища ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Фактор	Можливість	Загроза
1	2	3
Стрімкий розвиток технологій на глобальному ринку БПЛА	Зниження витрат на виробництво, розширення функціональних можливостей продукції	
Зростання рівня інвестування в галузь БПЛА	Можливість залучення венчурного капіталу для розвитку	
Збільшення попиту на вантажні безпілотники внаслідок війни	Державна підтримка, зниження бар'єрів для споживачів у прийнятті інноваційних технологій	
Розвиток технологій протидії БПЛА		Зниження ефективності роботи безпілотників, що

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
		впливає на конкурентоспроможність
Недостатня інфраструктура для БПЛА		Складність у використанні безпілотних систем, що може призвести до відмови споживачів від їх застосування
Високі бар'єри входу на ринок		Обмежений попит на безпілотні технології, що сприяє зростанню собівартості виробництва

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Аналіз *мезосередовища* проводився у три етапи. Спочатку було досліджено технологічний ринок, у якому функціонує компанія, та визначено ключові світові інноваційні рішення. Далі здійснено аналіз ринку техніки для надзвичайних ситуацій із визначенням основних бар'єрів для входу. На завершальному етапі проведено детальне вивчення цільового ринку, включаючи аналіз його динаміки та ключових показників.

Було виокремлено фактори, що можуть виступати як можливості або загрози для компанії. Одним із найбільш значущих чинників є технологічний розвиток, який може сприяти зниженню витрат на виробництво та обслуговування продукції в майбутньому. Оскільки компанія «ВІТА-ВОЛЬТ» залежить від ресурсного забезпечення, поступове зростання обсягів інвестицій на ринку відкриває перспективи залучення додаткового фінансування.

Разом із тим, стрімкий розвиток технологій протидії БПЛА та відсутність необхідної інфраструктури є взаємопов'язаними факторами, що гальмують розвиток внутрішнього ринку безпілотних систем для надзвичайних ситуацій. Високі бар'єри для входу створюють додаткові фінансові та організаційні ризики для компаній, які прагнуть стати конкурентоспроможними гравцями у цій сфері.

Мікромаркетингове середовище

1. Споживачі. При вертикальному підході до маркетингу визначення

цільового ринку відбувається шляхом послідовного відбору сегментів на основі комплексного аналізу. Споживачі продукції можуть бути як приватними, так і державними структурами. Основними покупцями спеціалізованих безпілотників для надзвичайних ситуацій наразі є державні установи, зокрема ДСНС, МВС, санітарні служби та комунальні підприємства. Вибір дронів залежить від специфіки діяльності споживача та функціональних можливостей БПЛА, які можуть задовольнити його потреби.

2. Конкуренція. Конкурентна боротьба на ринку безпілотних систем для НС відбувається на двох рівнях:

- товарно-видова конкуренція — суперництво між різними моделями дронів;
- товарно-родова конкуренція — конкуренція між безпілотниками та альтернативними видами техніки, здатними виконувати аналогічні функції.

На українському ринку діють дві спеціалізовані вітчизняні компанії, але значну частку займають зарубіжні виробники, які мають ширший спектр продукції та частково працюють у сегменті БПЛА для надзвичайних ситуацій. Їхні дрони постачаються через офіційних дистриб'юторів, таких як DroneUA.

Домінування міжнародних виробників у цій сфері створює серйозні бар'єри для виходу на ринок. Завдяки ефекту масштабу іноземні компанії можуть пропонувати продукцію за нижчими цінами, тоді як українські виробники мають обмежену географію збуту та не можуть на рівних конкурувати з глобальними брендами.

Таблиця 2.4

Фактори мікросередовища ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Фактор	Можливість	Загроза
1	2	3
Двохрівнева конкуренція на ринку		Посилення конкурентного тиску, що може знизити конкурентоспроможність компанії
Розгалужений ланцюг постачання споживачів		Високий рівень консерватизму клієнтів через складнощі у впровадженні БПЛА у власні бізнес-процес

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Раціональний підхід до вибору матеріально-технічного оснащення	Можливість збільшення продажів завдяки унікальним технічним рішенням	
Сильні позиції конкурентної техніки на ринку		Труднощі у зміні споживчих звичок та низька готовність клієнтів до переходу на нові технології
Відсутність аналогів у сфері експрес-логістики	Потенційний високий попит при розширенні ринку	

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Таким чином, після аналізу мікромаркетингового середовища компанії «ВІТА-ВОЛЬТ» можна виділити три основні можливості: інтеграцію в логістичні процеси клієнтів, розширення кола споживачів та послаблення впливу постачальників завдяки налагодженню довгострокового партнерства.

Водночас були визначені дві ключові загрози: зниження конкурентоспроможності через високий рівень конкуренції на ринку та небажання споживачів змінювати свої звички через сильні позиції конкурентної продукції.

У цьому розділі проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища компанії «ВІТА-ВОЛЬТ», що дозволило визначити основні можливості та загрози для її подальшого розвитку на цільовому ринку.

2.3. Розрахунок показників, які характеризують стан та ефективність виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

Як зазначено у підрозділі 1.3 цієї роботи, для оцінки стану та ефективності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» ми обґрунтували вибір системи показників, для розрахунку яких використовується інформація, що знаходиться у відкритому доступі і не є комерційною таємницею.

Для розрахунку зазначених показників спочатку, на основі бухгалтерських звітів підприємства та інформації, викладеної у підрозділі 1.2 цієї роботи, ми визначимо початкові дані, на основі яких будуть проведені розрахунки показників, що відображають стан і ефективність виробничої діяльності підприємства (Додаток А).

Усі показники будуть поділені на такі групи:

1. Перша група — показники, які безпосередньо або опосередковано відображають ефективність кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства. Сюди належать: рентабельність виробничої (операційної) діяльності, рентабельність продукції підприємства, рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства, рентабельність активів підприємства тощо.

2. Друга група — показники, що характеризують віддачу окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства.

3. Третя група — показники, які відображають структуру витрат підприємства за окремими складовими (елементами) виробничої діяльності.

4. Четверта група — інші натуральні та вартісні супутні показники.

На основі наданого балансу та звіту про фінансові результати ТОВ «Віта Вольт» за 2024 рік, можна розрахувати та коротко проаналізувати основні показники, що характеризують стан і ефективність виробничої діяльності підприємства:

1. Показники ефективності використання ресурсів

1.1. Рентабельність продажів:

$$\text{Ретабельність продажів} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід}} * 100\% = \frac{5770,2}{39452,7} * 100\% = 14,63\%$$

1.2. Рентабельність активів (ROA):

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{всього активів}} * 100\% = \frac{5770,20}{11219,7} * 100\% = 51,42\%$$

2. Структура балансу

2.1. Частка власного капіталу:

$$\text{ЧВК} = \frac{5770,2}{11219,7} * 100\% = 51,45\ \%$$

2.2. Частка поточних зобов'язань:

$$\text{ЧПЗ} = \frac{5449,40}{11219,7} * 100\% = 48,55\%$$

3. Оцінка ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{КПЛ} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{поточні зобовязання}} * 100\% = \frac{10799,5}{5449,4} * 100\% = 1,98\ \%$$

(вище 1 — підприємство є фінансово стійким)

4. Оборотність активів

Оборотність активів (Asset Turnover):

$$\text{ОА} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середня величина активів}} = \frac{39452,70}{(0 + 11219,70)/2} = 7,02$$

(що вказує на високу ділову активність)

Отже, ТОВ «Віта Вольт» демонструє ефективну організацію виробничої діяльності: а саме висока рентабельність та оборотність активів; достатній рівень ліквідності; помірне співвідношення власного та позикового капіталу; прибуткова діяльність із чистим прибутком понад 5,7 тис. грн за рік.

Проведемо розрахунки основних показників рентабельності діяльності ТОВ «Віта Вольт» за даними наданої фінансової звітності за 2024 рік:

1. Рентабельність операційної діяльності (рентабельність виробничої діяльності)

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} * 100\%$$

$$= \frac{7036,90}{30472,8} * 100\% = 23,09\%$$

2. Рентабельність продукції

$$\text{Ретабельність продукції} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} * 100\% = \frac{5770,2}{30472,80} * 100\% = 18,93\%$$

3. Загальна рентабельність основних і нормованих оборотних засобів

Оберемо як нормовані оборотні засоби: запаси.

$$\text{Рентабельність основних і нормованих оборотних засобів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Основні засоби} + \text{запаси}} * 100\% = \frac{5770,20}{420,2 + 864,5} * 100\% = 425,64\%$$

4. Рентабельність основних засобів

$$\text{Рентабельність основних засобів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Основні засоби (залишкова вартість)}} * 100\% = \frac{5770,20}{420,20} * 100\% = 1373,22\ \%$$

5. Рентабельність активів

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Всього активів(баланс)}} * 100\% = \frac{5770,2}{11219,7} * 100\% = 51,42\ \%$$

Отже, підприємство демонструє високу ефективність використання основних засобів та оборотного капіталу, прибуткову операційну діяльність і високу загальну рентабельність, що свідчить про конкурентоспроможність та продуктивне управління ресурсами.

Для оцінки ефективності використання активів підприємства, розрахуємо наступні коефіцієнти віддачі на основі наведених даних:

1. Коефіцієнт віддачі основних засобів

$$К_{в.оз} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середня варість основних засобів (залишкова)}}$$

Залишкова вартість основних засобів на кінець року 420,20 тис. грн

Оскільки на початок звітного періоду значення 0, середня вартість = 420,20 / 2 = 210,10 тис. грн

$$К_{в.оз} = \frac{39452,70}{210,10} = 187,8$$

Коефіцієнт віддачі основних засобів = 187,8 грн доходу на 1 грн основних засобів

2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів

$$К_{о.оа.} = \frac{\text{чистий дохід від реалізації}}{\text{середня вартість обортних активів}}$$

Оборотні активи на кінець = 10 799,50 тис. грн

На початок = 0 → Середнє: 10 799,50 / 2 = 5 399,75 тис. грн

$$К_{о.оа} = \frac{39452,7}{5399,75} = 7,31$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів = 7,31 обертів за рік

3. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів

$$К_{о.хап} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середня вартість запасів}}$$

Запаси на кінець = 864,50 тис. грн

На початок = 0 → Середнє = 864,50 / 2 = 432,25 тис. грн

$$К_{о.зап} = \frac{30472,8}{432,25} = 70,47$$

Коефіцієнт оборотності запасів = 70,47 обертів на рік

Отже, розрахунок основних коефіцієнтів віддачі дозволяє оцінити рівень ефективності використання окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства.

Коефіцієнт віддачі основних засобів становить 187,8 грн, що свідчить про високий рівень ефективності використання необоротних активів — кожна гривня вартості основних засобів принесла понад 187 грн доходу. Це особливо актуально з огляду на те, що основні засоби почали використовуватись лише у звітному періоді.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів дорівнює 7,31, що означає, що оборотні активи оберталися протягом року більше семи разів. Такий показник є свідченням достатньо активного обігу ресурсів та ефективної політики управління обіговим капіталом.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів становить 70,47 обертів на рік, що є дуже високим значенням і може свідчити як про високу швидкість використання запасів, так і про мінімізацію їх залишків. Такий результат потребує детальнішого аналізу для визначення його впливу на стабільність виробничого процесу.

У цілому, показники ефективності свідчать про результативне управління ресурсами підприємства, проте доцільним є подальший моніторинг динаміки вказаних коефіцієнтів у наступних періодах.

2.4 Пропозиції щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» та оцінка їх результативності

Існує широкий спектр підходів до формування рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності функціонування підприємства, його структурних підрозділів або окремих виробничих ланок. Виробнича діяльність ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» також підлягає аналізу з метою її вдосконалення.

Під час розробки рекомендацій для підвищення ефективності виробничої діяльності цього підприємства використовується алгоритм дій, що ґрунтується на поєднанні науково-практичних підходів, запропонованих у працях різних дослідників [25], а також на особливостях основних напрямів діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ». Зокрема, враховано базову стратегію розвитку, виробничу концепцію та стратегію організації виробництва, що представлені на рисунку 2.3.

Рис. 2.3 Алгоритм формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

Джерело: сформовано автором

Оскільки на результативність виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» впливає велика кількість чинників, для врахування найбільш значущих з них, а також на основі проведеного техніко-економічного аналізу стану виробництва (розглянутого у підрозділах 2.2 і 2.3), було розроблено узагальнений план рекомендацій (див. табл. 2.5). У цьому плані представлені основні заходи, що доцільно реалізувати на підприємстві з метою підвищення ефективності його виробничої діяльності. Також визначено відповідальних осіб за виконання кожного заходу, орієнтовні витрати на їх реалізацію та заплановані терміни виконання.

Таблиця 2.5

План заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» у 2026 році

№	Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін виконання	Орієнтовні витрати, грн
1	Впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001	Директор, керівник	I–II квартал 2026	80 000
2	Модернізація основного виробничого обладнання	Технічний директор, головний інженер	III квартал 2026	450 000
3	Оптимізація виробничих процесів (впровадження Lean-технологій)	Виробничий менеджер	II–IV квартал 2026	30 000
4	Проведення навчання персоналу з теми «Ефективне використання ресурсів і часового менеджменту»	Зовнішній тренер	II квартал 2026	15 000
5	Запровадження системи преміювання за підвищення продуктивності праці	Директор, бухгалтерія	III квартал 2026	100 000
6	Створення внутрішньої системи подання ініціатив та раціоналізаторських пропозицій	Керівники підрозділів	Постійно з II кварталу	10 000
7	Встановлення автоматизованої системи обліку витрат і ресурсів	IT-відділ, фінансовий директор	III–IV квартал 2026	70 000
8	Поліпшення умов праці на виробництві (освітлення, вентиляція, відпочинкові зони)	Директор	IV квартал 2026	60 000

Джерело: розроблено автором

Цей план передбачає як організаційні, так і технічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, залучення персоналу та економію ресурсів.

Під час розроблення заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ми керувалися припущенням, що рівень рентабельності його операційної діяльності щороку має зростати приблизно на 25%. Враховуючи, що у 2024 році прибуток від операційної діяльності становив близько 5770,2 тис. грн.

Розрахуємо приведену вартість (Present Value, PV) збільшення прибутків від операційної діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»:

1. Початковий прибуток (Попер) – 5770,2 тис. грн у 2024 році.

2. Очікуване щорічне зростання прибутку – 25% (Δ = 0,25).

3. Кількість років прогнозу – припустимо, 5 років (2025–2029).

4. Ставка дисконтування (r) – припустимо, 12% (або вкажіть іншу ставку).

Формула приведеної вартості кожного річного прибутку:

$$PV_t = \frac{P_t}{(1+r)^t},$$

де:

P_t - — прибуток у році t,

r — ставка дисконту (12% = 0,12),

t — номер року (1 — це 2025, 2 — 2026, тощо).

Розрахунок кожного року наведемо в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності на 2025-2029 рр.

Рік	Прибуток (Р) тис. грн	PV формула	PV (тис. грн)
2025	5770,2 × 1.25 = 7212,8	7212,8 / (1.12)^1	≈ 6448,9
2026	7212,8× 1.25 = 9016,0	9016 / (1.12)^2	≈ 7186,6
2027	9016 × 1.25 = 11270,0	11270 / (1.12)^3	≈ 8024,1
2028	11270 × 1.25 = 14087,5	14087,5 / (1.12)^4	≈ 8953,9
2029	14087,5 × 1.25 = 17609,4	17609,4 / (1.12)^5	≈ 9991,1

Джерело: розраховано автором на основні даних ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

Загальна приведена вартість приросту прибутків (без 2024 року):

$$P_{v\text{загальна}} = 6448{,}9 + 7186{,}6 + 8024{,}1 + 8953{,}9 + 9991{,}1 = 40604{,}6 \text{ тис. грн}$$

Це оцінка приведеної вартості очікуваного приросту прибутків за 5 років з урахуванням дисконтування.

Щоб розрахувати абсолютний ефект від впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ», потрібно визначити:

$$\text{Абсолютний ефект} = \text{Сума прогнозованих прибутків} - (\text{P}_\text{o} * n)$$

1. Сума прибутків після впровадження заходів:

7212,8+9016,0+11270,0+14087,5+17609,4=59 195,7 тис. грн

2. Поточна база (прибуток без змін):

5770,2×5=28851,0 тис. грн

3. Абсолютний ефект:

59195,7−28851,0= 30344,7 тис. грн

Отже, впровадження розроблених рекомендацій дозволяє забезпечити суттєве зростання фінансових результатів підприємства. За прогнозами, протягом 2025–2029 років абсолютний ефект у вигляді приросту прибутку від операційної діяльності становитиме 30 344,7 тис. грн, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів. Це дозволить зміцнити фінансову стабільність ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ», підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити сталі темпи розвитку виробничої діяльності.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження організації та результативності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ». На основі проведеного аналізу зроблено низку важливих висновків:

Загальна характеристика підприємства дозволила виявити, що ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» є стабільно функціонуючим виробничим підприємством, основна діяльність якого спрямована на виготовлення електротехнічної продукції. Структура підприємства є достатньо ефективною, однак потребує подальшого вдосконалення в частині внутрішнього управління.

У процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища встановлено, що підприємство має потенціал для розвитку, зокрема за рахунок технічного переоснащення, покращення маркетингової політики та оптимізації логістичних процесів. Водночас, на результати діяльності суттєво впливають зовнішні ризики — конкуренція на ринку, зміни у податковій політиці, коливання вартості енергоресурсів.

Розрахунок показників ефективності виробничої діяльності засвідчив позитивну динаміку основних техніко-економічних показників, однак виявлено певні резерви щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та покращення показників рентабельності. Також виявлено дисбаланс між темпами зростання витрат і прибутковості, що може свідчити про потребу в удосконаленні системи управління витратами.

На основі виявлених проблемних моментів було запропоновано низку заходів щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства, серед яких – впровадження системи управління витратами, автоматизація облікових процесів, оптимізація виробничих запасів та модернізація обладнання. Економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їхню результативність: очікуване зростання операційного прибутку на 25% щороку та абсолютний економічний ефект у розмірі понад 30 млн грн протягом п’яти років.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» має вагомий потенціал для зростання ефективності своєї виробничої діяльності за умов реалізації обґрунтованих управлінських рішень і застосування сучасних інструментів креативного менеджменту.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів організації та управління виробничою діяльністю підприємства, що дало змогу обґрунтувати напрями підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ». Зміст дослідження охоплює два взаємопов'язані блоки – теоретико-методологічний аналіз проблематики управління виробництвом та практичне дослідження стану виробничої системи конкретного суб'єкта господарювання з розробкою прикладних рекомендацій щодо її вдосконалення.

У першому розділі було розглянуто ключові поняття, категорії та наукові підходи до трактування сутності виробничої діяльності як одного з головних напрямів функціонування підприємства. Встановлено, що виробнича діяльність є основою економічного зростання підприємства, визначає його конкурентоспроможність і забезпечує основу для реалізації стратегічних цілей. Розглянуто етапи еволюції виробничого менеджменту, з'ясовано роль концепцій ощадливого виробництва, гнучких технологій, автоматизації та цифровізації в сучасних умовах.

Особливу увагу було приділено сутності, принципам, завданням та функціям управління виробничою діяльністю. На основі аналізу підходів до управління встановлено, що ефективне управління виробництвом передбачає координацію та оптимізацію усіх елементів виробничої системи: ресурсів, персоналу, технологій, часових і фінансових параметрів. Уточнено перелік методів управління виробництвом та обґрунтовано важливість комплексного підходу до прийняття рішень у цій сфері.

У межах третього підрозділу першого розділу було визначено найбільш інформативні показники для аналізу стану та ефективності виробничої діяльності. Підкреслено, що для об'єктивної оцінки необхідно враховувати як техніко-економічні, так і якісні характеристики – продуктивність праці, рівень

використання виробничих потужностей, собівартість продукції, фондовіддачу, рентабельність, обсяг реалізації, інноваційну активність тощо.

У другому розділі проведено всебічний аналіз виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ». Встановлено, що підприємство має достатньо міцні позиції на ринку, володіє розвиненою інфраструктурою та кваліфікованим персоналом. Водночас, за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища виявлено чинники, які стримують подальший розвиток виробничої системи: наявність технологічного зносу, нераціональне використання ресурсів, недостатня інтеграція новітніх підходів до управління виробництвом.

На основі розрахунків показників ефективності виробництва зроблено висновки про наявність потенціалу зростання за рахунок удосконалення управлінських процесів, модернізації обладнання, підвищення мотивації персоналу та цифровізації процесів.

У підрозділі 2.4 сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності виробничої діяльності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ», зокрема: впровадження системи оперативного моніторингу виробничих показників, оптимізація витрат, реструктуризація логістики, підвищення енергоефективності. Оцінка очікуваного економічного ефекту засвідчила перспективність реалізації заходів, які можуть забезпечити зростання прибутку від операційної діяльності підприємства на понад 25% щороку.

Загалом, проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що комплексний аналіз виробничої діяльності у поєднанні з науково обґрунтованими управлінськими рішеннями дозволяє не лише ідентифікувати проблемні зони функціонування підприємства, а й розробити дієві шляхи їх подолання. Результати роботи можуть бути використані як у практичній діяльності підприємства, так і в подальших наукових розробках з управління виробничими процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник. . Київ. «Центр навч. літ-ри». 2005. 624 с.

2. Бородинський Б.А., Білозерцева В. В. Економічне значення факторів впливу на виробничу програму підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/7_Borodynsky.htm. (Дата звернення 20 квітня 2025 року.).

3. Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. За ред. Василенка В. О. Київ. ЦУЛ. 2005. 532 с.

4. Виробнича діяльність - це…..Організація виробничої діяльності. URL: [https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2aacbaea-edbd-45a6-b47e-329f6739ceb2/content. (Дата звернення 20 квітня 2025 р.).

5. Виробнича діяльність підприємства: мета та завдання. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20893/ (Дата звернення 27 квітня 2025 р.).

6. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації URL : https://studall.org/all3-37734.html. (Дата звернення 18 квітня 2025 р.).

7. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент. Конспект лекцій. Тернопіль. ТНТУ. 2017. 128 с.

8. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Львів : Бак, 2001. 624 с.

9. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

10. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навч. посібн. Київ. «Центр учбової літератури». 2013. 352 с.

11. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей / Укл. Кучер М.М. –

Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 153 с. URL : https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl106.pdf

12. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студ. напряму підготов. «Менеджмент. Київ. МАУП. 2007. 128 с.

13. Маслак О.І., Воробйова Л. Д. Економіка промислового підприємства : навч. посібник. 2017. 172 с.

14. Методи управління виробничою діяльністю. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/14104/. (Дата звернення 23.04.2025 р.).

15. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця. ВНТУ. 2021. 63 с.

16. Місце і завдання виробничої діяльності підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20893/ (Дата звернення 26 квітня 2025 р.).

17. Овдіюк О. М., Тимошенко М. М., Пивовар А. М., Пивовар П.В. Операційний менеджмент : практикум. Житомир: ЖНАЕУ. 2015. 156 с.

18. Оперативне управління виробництвом. URL : https://stud.com.ua/22940/ekonomika/operativne_upravlinnya_virobnitstvom (Дата звернення 23 квітня 2025 р.).

19. Оперативне управління виробництвом. URL :: https://studopedia.org/6-146500.html. (Дата звернення 24 квітня 2025 р.).

20. Операційний менеджмент у системі управління підприємством. URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5274. (Дата звернення 22 квітня 2025 р.).

21. Операційний менеджмент. URL: [https://studfiles.net/preview/5374630/page:35/]. (Дата звернення 22 квітня 2025 р.).

22. Організація виробничої діяльності. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/6.html. (Дата звернення 27 квітня 2025 р.).

23. Піраміда потреб Абрагама Маслоу URL: ttps://uk.wikipedia.org/wiki/Піраміда_потреб_Абрагама_Маслоу. (Дата звернення 19 квітня 2025 р.).

24. Повітряний кодекс України. URL: http://www.50northspatial.org/ua/drony-ta-ukrayinske-zakonodavstvo/ (Дата звернення 27 квітня 2025 р.).

25. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. Економіка та держава. Київ. № 6. 2014. С. 114-119.

26. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім.Івана Пилюя. 2018. 97 с.

27. Соснін О.С, Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Видавництво Європейського інституту. 2002. 147 с.

28. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник для студ. економ. спец. / О.М. Сумець; [За ред. проф. О. Л. Яременка]. Київ : Вид-во «Професіонал», 2004. 416 с.

29. Технічна енциклопедія TechTrend. Виробнича діяльність. URL : http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=5898. (Дата звернення 18 квітня 2025 р.).

30. Федулова Л.І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2005. 192 с.

31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. Київ. КНЕУ. 2004. 699 с.

32. Школа І. М., Михайловська О.В.: Операційний менеджмент. Практикум. Чернівці. Книги – ХХІ. 2004. 374 с.

33. Що таке операційний менеджмент і його місце в менеджменті організацій. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13661/ (Дата звернення 18 квітня 2025 р.).

ДОДАТКИ